

BENCHMARKING

Oleh : Brigita Meylianti S.

Abstract:

Benchmarking has different meaning to different people. There are five types of benchmarking, namely: internal benchmarking, competitive benchmarking, industry / functional benchmarking, process / generic benchmarking and collaborative benchmarking. Each type of benchmarking has its own advantages as well as disadvantages. Therefore it is important to know what kind of benchmarking is suitable to a specific application. This paper will discuss those five types of benchmarking in detail, including the process of implementing benchmarking.

Pengantar

Banyak orang membahas tentang Benchmarking tetapi hanya sedikit yang mendefinisikannya dengan jelas karena kebanyakan penulisnya mengasumsikan bahwa semua orang mengetahuinya.

Kata benchmarking diartikan berbeda oleh orang-orang yang berbeda, beberapa orang mengartikannya sebagai "menyontoh", "mengikuti", "membandingkan", atau bahkan "menyontek yang halal". Salah satu definisi benchmark dibuat oleh Hamid Noori dan Russel Radford adalah : *A benchmark is a standard or point of reference by which something can be measured or judged*¹

Jadi yang dimaksud dengan benchmark adalah sesuatu yang dapat dijadikan patokan untuk mengukur atau memberi penilaian terhadap hal lainnya. Sedangkan aktivitas yang menjadikan sebuah benchmark menjadi patokan tersebut disebut sebagai Benchmarking.

Jenis-Jenis Benchmarking

Ada 4 (empat) jenis Benchmarking, yaitu :

1. *Internal Benchmarking*
2. *Competitive Benchmarking*
3. *Industry Benchmarking / Functional Benchmarking*
4. *Generic Benchmarking / Process Benchmarking.*

Namun Anne Evans dalam tulisannya yang berjudul "*Deciding What Kind of Benchmarking to Undertake*" menambahkannya dengan "*Collaborative Benchmarking*".

Internal Benchmarking

Internal Benchmarking dilakukan antar operasi di dalam suatu organisasi besar yang mempunyai fungsi yang sama dalam unit kerja yang berbeda. Ini merupakan benchmarking yang paling sederhana dan paling murah. Tujuan dari Internal Benchmarking adalah untuk mengidentifikasi internal performance standards dalam suatu organisasi. Contoh dari

^{*} Dosen tetap di jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

¹ Hamid Noori & Russel Radford, Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness, 1st Ed, Mc Graw-Hill, 1995, p. 88

internal benchmarking adalah unit pelayanan pasang baru pada PT Telkom menjadi benchmark untuk unit pelayanan keluhan

Keuntungan dari internal benchmarking adalah :

1. Mendorong terjadinya "*sharing of information*" dan proses komunikasi yang lancar.
2. Mendorong perusahaan untuk mengidentifikasikan kelebihan atau kebaikan di dalam suatu unit kerja dan mentransfernya ke unit-unit kerja lainnya.
3. Menjadi pendahuluan untuk melakukan external benchmarking.

Kelemahan dari internal benchmarking adalah kemungkinan terjadinya persaingan yang berlebihan di dalam organisasi yang justru akan menyebabkan ketidakefisienan, dan seringkali menyebabkan kepuasan semu dari sebuah unit yang merasa dirinya paling baik, padahal mungkin organisasi lain dapat melakukannya dengan jauh lebih baik.

Competitive Benchmarking

Benchmarking dapat dilakukan di luar organisasi, yaitu dengan pesaing langsung di dalam suatu pasar yang sama, dengan membandingkan produk, service, atau juga proses kerja. Contoh dari *Competitive Benchmarking* adalah Coca-cola menjadi benchmark untuk Pepsi, Apple untuk IBM, Honda untuk Toyota.

Tujuan dari Competitive Benchmark adalah membandingkan perusahaan-perusahaan di dalam suatu pasar agar dapat menemukan cara untuk melawan pesaing.

Keuntungan dari *Competitive Benchmarking* adalah jika berhasil pelaku benchmarking dapat menemukan "*related performance*" organisasinya, sehingga dapat menyusun strategi yang baik.

Kelemahan *Competitive Benchmarking* adalah sulitnya mendapatkan informasi yang detail mengenai pesaing, tanpa melanggar hukum dan etika, karena sering informasi tersebut merupakan rahasia perusahaan.

Industry Benchmarking / Functional Benchmarking

Industry Benchmarking atau Functional Benchmarking dapat dilakukan dalam suatu industri yang memiliki produk yang sama tetapi bukan merupakan pesaing langsung, karena berada pada pasar yang berbeda. Biasanya industry benchmarking dilakukan dengan pemimpin dalam suatu industri, misalnya dengan melakukan transfer teknologi, atau antar dua perusahaan yang mempunyai karakteristik pasar yang sama. Contoh dari Industry Benchmarking adalah: Sebuah perusahaan pembuat motor melakukan benchmark terhadap perusahaan pembuat mobil, PT Telkom melakukan benchmarking terhadap perusahaan telepon di Australia atau Jepang.

Kebaikan Industry Benchmarking adalah informasi yang dibutuhkan akan lebih mudah didapatkan, karena bukan berasal dari pesaing langsung. Sehingga benchmark tidak merasa terancam.

Kelemahan dari Industry benchmarking adalah seringkali benchmark merasa tidak mendapatkan manfaat, dan merasa terganggu atau bahkan bosan dengan kedatangan tim peneliti dari pelaku benchmarking yang berkali-kali. Oleh karena itu kadang-kadang benchmark menetapkan biaya tertentu untuk memberikan setiap informasi yang dibutuhkan tim peneliti, hal ini akan menyebabkan biaya yang besar bagi pelaku benchmarking

Generic Benchmarking / Process Benchmarking

Generic Benchmarking atau *Process Benchmarking* dilakukan untuk mencari suatu proses terbaik, oleh sebab itu objek benchmarking tidak harus berada dalam satu pasar atau satu industri. *Generic Benchmarking* biasa dilakukan untuk mencari proses terbaik yang

bersifat umum dan biasanya dimiliki oleh hampir setiap perusahaan, seperti sebuah perusahaan properti melakukan benchmark terhadap sebuah bank pada sistem pengupahannya. Departemen marketing sebuah bank dijadikan benchmark oleh departemen marketing Toyota.

Keuntungan dari Generic Benchmarking adalah kita bebas memilih objek benchmark yang terbaik, tanpa dibatasi oleh industri atau pasar yang sama, sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan menjadi yang terbaik dalam industri. Selain itu benchmark akan lebih mudah memberikan informasi, karena pelaku benchmarking tidak akan pernah menjadi pesaingnya, langsung maupun tidak langsung.

Tetapi Generic Benchmarking adalah benchmarking yang paling sulit, karena membutuhkan persiapan yang sangat cermat, kemampuan mengidentifikasi persamaan dan perbedaan masalah dengan tepat, kreativitas dalam mengaplikasikannya, dan komitmen yang besar dari tim benchmarkingnya. Selain itu Generic Benchmarking juga membutuhkan biaya, waktu dan usaha yang besar.

Collaborative Benchmarking

Collaborative Benchmarking adalah benchmarking yang dilakukan oleh beberapa organisasi yang sepakat untuk melakukan sebuah proyek benchmarking dengan melakukan perbandingan langsung di antara mereka, dengan tujuan mencari yang terbaik dan melakukan perbaikan bersama-sama, sehingga semua pihak yang melakukan kesepakatan ini memperoleh manfaat dari proyek ini, tetapi tentu saja ada kesepakatan hasil dari collaborative benchmarking ini tidak boleh dibocorkan kepada pihak lain.

Proses Benchmarking

Benchmarking dilakukan dalam 5 (lima) langkah, yaitu :

1. Perencanaan
2. Pembentukan tim Benchmarking
3. Pengumpulan data
4. Menganalisa data dan mengidentifikasi perbedaan
5. Implementasi dan melakukan pengulangan jika perlu.

Perencanaan Benchmarking

Pada pembuatan rencana benchmarking sangat perlu diingat bahwa rencana ini harus sesuai dengan rencana kualitas dan bahkan rencana strategi organisasi yang bersangkutan. Maka umumnya orang menempatkan rencana benchmarking untuk mendukung pelaksanaan Total Quality Management. Tujuan utama dari perencanaan benchmarking adalah menetapkan masalah apa yang akan dibenchmark dan siapa yang akan dibenchmark.

Masalah apa yang akan dibenchmark dapat diidentifikasi dengan mencari apa yang merupakan hasil atau produk dari unit yang akan melakukan benchmarking, produk yang dimaksud tidak selalu merupakan produk fisik, tetapi juga service. Selain itu juga harus dicari siapa yang berkepentingan ? dan siapa "customer" dari produk tersebut.

Memilih siapa yang akan menjadi partner benchmarking juga tidak mudah. Perlu diingat bahwa partner yang ideal tidak harus adalah sebuah organisasi yang terlalu ideal/baik atau sangat sempurna jika dibandingkan oleh pelaku benchmarking, karena hal ini justru menyebabkan hasilnya tidak optimal karena akan sulit untuk diimplementasikan.

Beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk memilih partner benchmarking diantaranya adalah :

1. Jumlah tenaga kerja yang terlibat

2. Rasio produktivitas
3. Profitabilitas
4. Ranking kinerja Perusahaannya
5. Teknologi yang digunakan
6. Status akreditasi
7. Tingkat pertumbuhan
8. Ukuran organisasinya
9. Kepemilikan (perusahaan publik/perusahaan keluarga/partnership)
10. Product Life Cycle
11. Sektor industri
12. Pasar Geografis
13. Lokasi fisik

Pembentukan Tim Benchmarking

Tahap pertama adalah memilih orang yang akan dilibatkan dalam benchmarking. Orang-orang yang terlibat seharusnya memiliki perspektif yang berbeda-beda, keahlian-keahlian khusus, memiliki pekerjaan dan dalam organisasi yang berbeda-beda, dan tentu saja harus dapat bekerjasama dalam sebuah tim. Mungkin akan dibutuhkan pelatihan-pelatihan khusus untuk anggota tim.

Ada tiga tipe tim yang dibutuhkan dalam benchmarking dengan tugasnya masing-masing, yaitu :

1. Tim Pemimpin : tim ini menentukan tujuan, dan membuat komitmen benchmarking dalam organisasinya, menentukan target, membuat budget.
2. Tim Persiapan : menentukan analisa yang terinci, melakukan persiapan, menentukan partner (benchmark), menerima dan menganalisa laporan hasil kunjungan, merancang perbaikan yang dapat dilakukan.
3. Tim Kunjungan (The Visit Team) : melakukan kunjungan, melaporkan hasilnya kepada Tim Persiapan.

Kesimpulan

Hal yang sangat menentukan keberhasilan benchmarking adalah :

1. Pilih dengan cermat masalah apa yang akan dibenchmark
2. Libatkan orang-orang yang tepat
3. Semua yang terlibat mengerti masalah yang dibahas
4. Mengerti betul situasi organisasi saat ini.
5. Memilih partner yang sesuai
6. Informasi dan komunikasi yang lancar
7. Terus mengingat bahwa benchmarking merupakan suatu "Continuous process"

Daftar Pustaka

- Evans, A., 1995. *Deciding What Kind of Benchmarking to Undertake*, <http://www.ozemail.com.au/~benchmark/paperkind.html>.
- Matters, Margaret, 1995. *The Nuts and Bolts of Benchmarking*, <http://www.ozemail.com.au/~benchmark/nuts&bolts.html>.
- Noori, Hamid & Radford, Russell, 1995. *Production and Operations Management : Total Quality and Responsiveness*, Mc Graw-Hill, International Ed.
- Wargo, Richard A., 1996. *How to Avoid the Traps of Benchmarking Customer Satisfaction*, <http://www.apqc.org/b4/b4stories/story2.html>.